

目 录

1 把企业做大做强的三个核心点·····	1
2 企业为什么要先做精，再做强，后做大·····	4
3 经营、运营和管理之间的区别这一篇全讲清楚了！·····	9
4 关于经营和管理的区别·····	14
5 为什么说「管理」和「经营」从来都是两码事·····	17
6 经营才是企业生存的长久之道·····	24
7 企业经营中的愚蠢清单·····	28
8 企业管理的九个层级·····	35
9 企业管理中的道、法、术、器、势·····	38
10 管理的本质在于用人，统治的根本在于治人，而领导的精髓在于御人·····	40
11 管理四不原则·····	42
12 中小企业成长—管理者十大问题·····	43
13 做到这 10 点管理必定上台阶·····	44
14 管理者的精髓，总结起来就这 40 句！·····	45
15 有这 10 个表现的管理者，能毁掉一家公司·····	49
16 一个优秀管理者的自我修养·····	54
17 一位总经理浅谈工作中 11 个管理错误·····	60
18 万变不离其宗，好的商业模式，必须具备这 6 个要素·····	70
19 商业模式是什么？·····	72
20 怎样的企业才算是有社会责任的企业？·····	76
21 什么才是企业真正的护城河？·····	78

22 公司各职位岗位职责·····	84
23 每年近 100 万家企业倒闭！这 3 大误区，所有公司都要警惕·····	86
24 拖垮公司的 4 个陷阱！比 996 还让人深恶痛绝·····	91
25 公司快要完蛋的 26 个信号·····	103
26 大部分民企都有一个特征：跑得太快了，最终丢了自己·····	107
27 领导力的 10 大核心：背熟这 10 句话，你会“爬”的更快·····	108
28 领导“十六不”(上)·····	111
29 企业领导人的 21 种领导力·····	113
30 优秀企业家共有的“非共识性”·····	115
31 企业家想活在未来最需要掌握的一种能力—远见力·····	117
32 时代变了，人也变了！新生代企业家的 4 大特点·····	118
33 企业家的 5 种“败相”·····	120
34 当官当领导，必备 6 种谋略、6 种识人术和 6 大驭人方法·····	124
35 刘邦身上的七大优点，好领导身上都应该具备·····	127
36 任正非：没有这 4 种素质的人，做不了高管·····	131
37 给十亿级以下企业老板及高管的一封信·····	137
38 退休老领导总结的 6 个送礼经验之谈·····	144
39 真正会做生意的老板，往往都是长期主义者·····	149
40 真正能够赚大钱的老板，往往都是心力强大·····	153
41 赛道思维：真正赚大钱的老板，都懂得顺势而为·····	160
42 「当老板本身就是一件反人性的事情」，所以赚钱高手们都敢对自己下狠手·····	166
43 老板最容易跌的 3 个跟头，都跟人性有关·····	170

44 一个老板之所以痛苦，是因为不懂人性·····	174
45 能伤害你的往往不是敌人，而是你最信任的人，就因为不懂人性·····	177
46 遇到不感恩的人，企业家和生意人该怎么做，牢记这 5 个方法和法则·····	180
47 合伙人合的不是钱，而是人品！·····	190
48 一把手的六要六忌·····	194
49 破坏公司文化的员工留不得·····	197
50 中国的老板有一种罪非常容易犯，不怕不懂，就怕太懂吃不了兜着走·····	200
51 生意人成功做生意需要坚持的十大信念·····	202
52 摸爬滚打，总结的 10 条商战洞察，生意人要看·····	206
53 沈万三留下的生意经·····	208
54 生意经·····	209
55 创业者必懂的 24 个商业模式，没有钱也可以办大事·····	210
56 创业者必须死缠烂打·····	216
57 人要想获得长久的成功必须要掌握三层商业大智慧：·····	219
58 格局决定结局！成功人士必备的 5 大思维、6 大素养、10 种基本能力！·····	220
59 成功人士忽略的七件事·····	223
60 事业成功的人都有什么共性？·····	225
61 事业成功的 12 个必要条件，可以不足，但不要缺项·····	226
62 王阳明：真正的成功，从来不是谋划来的·····	232
63 心理学家：成功人士都有这 8 个特征·····	234
64 成功有三种，第三个最值钱·····	236
65 走向成功须做到“八要”·····	241

66 越低调的人越成功！	244
67 没有人能随随便便成功	246
68 自省的力量	249
69 自我提升的三把钥匙：自知，自省，自律	253
70 一切生意的前提，让价值远大于成本	258
71 一个领导有没有水平，主要看这 5 点，别跟错了人	265
72 一个能服众的领导者的 8 条硬核特质	268
73 一个人最顶级的教养	272
74 一个人真正的资本	275
75 一个人的格局越大，越喜欢做这四方面的事情	277
76 一个强大的状态：奋斗时自信，失败时自勉，落魄时自强	280
77 一个人最好的状态：物质极简，心态平和，言行收敛	283
78 一个人的成熟，从四次放下开始	286
79 一个人发财之前，需要舍弃五样东西	288
80 一头蠢驴的启示，离开平台，你什么都不是	293
81 一个家庭能否兴旺发达，表面靠金钱，实际靠智慧	295
82 人生的最高境界：思危，思退，思变！	295
83 人生三宝	302
84 人生 10 大忌，切忌切忌	303
85 人生中，总有一些沉重，无人可分担，只能左肩换右肩	305
86 培养人生九气	307

把企业做大做强的三个核心点，建议老板收藏

有人曾经说过：企业最大的成本，不是没有经过培训的员工，是不懂经营规律的老板。如果你没有掌握经商的本质，那么即使你创了10年业，也不过是创了10个1年业。如果你没有掌握经商的本质，即使现在公司做得不错，却无法再将企业做大、将公司复制。核心的问题不解决，解决一个表象问题还会有千千万万个问题困扰你。看不到核心问题时，就会被各种表象蒙住双眼，被表象拖住不能脱身。主要矛盾决定事物的发展方向，找到主要矛盾，一点解开，全盘激活！

做大做强，无疑是每一个企业的天然欲求。正是怀抱做大做强的梦想，中国的本土企业获得了快速成长，改革开放30多年来涌现出一大批以联想、华为、海尔、娃哈哈、美的等为代表的优秀企业。世界500强的光环无疑是耀眼的。然而，即使有朝一日做到了世界500强的规模，谁又能保证企业可以永葆“青春”呢？短暂的辉煌只能是一时的快乐，持久的成功才应是企业的永恒追求。因此，把企业做久的意义远远超过一时的做大与做强！如何才能把企业做久？努力把你的企业做“小”、做“慢”、做“笨”。这句话怎么理解？难道企业已经做得很大了还把它变回去吗？企业处于快速发展通道，难道要它嘎然而止，不往前走了吗？答案自然是否定的。

01 “把企业做(小)”

把企业做小主要分为两部分：第一部分：通过组织的划分让每一个组织成为利润中心，使人人成为经营者，让员工释放潜能自主经营；通过不断的划分组织，让每一个优秀员工能够在平台自主经营、自主决策，让企业既有大企业规模也有小企业灵活性，从而实现利润最大化，费用最小化！让企业平台化、决策机制扁平化是现代企业组织架构发展变革的必然趋势。市场发展瞬息万变、消费者个性千差万别、竞争方式的不断翻新……都在考验着企业的机制和效率，只有高效的决策机制才能保证企业能够跟随上市场变化及发展的速度。企业平台化带给企业的不仅是员工的创业机会，还是在为企业培养“内部企业家”让企业在“决策机制”、“激发创意”、“工作效能”等方面都有了一个质的突破。

第二部分：“让自己的业务进行聚焦，而不是盲目追求大而全。”大而全反而分解了资源，最终成了东一锄头西一棒，什么也做不好。国内最大的体育用品企业李宁公司最近两年陷入经营困境，业绩急剧下滑的原因，除了其定位不清外，一个重要原因是业务分散，到处开花。在过去几年里，收购了体育器材品牌红双喜、羽毛球凯胜，以高昂代价租赁 LOTTO 品牌，创立低端运动品牌 ZONE 等。妄图在短时间内把自己打造成一个多品牌经营的体育用品帝国。多品牌策略却让“李宁”主品牌不断呈衰退之势，最终在规模和盈利上被安踏超越，2011 年安踏的盈利是李宁的 4.5 倍！

02 “把企业做慢”

“把企业做慢”是企业应该去除浮躁的心理，避免大跃进。我们经常说，“萝卜快了不洗泥”，很多企业不顾自身资源短缺，一味地追求速度，各种各样的问题不断出现。最后外部环境的一点点变化成了压死企业的最后一根稻草。这几年浙江很多企业倒下就是这个原因。原科龙集团董事长顾维军在 2001 年成功入主科龙后，还没把科龙经营好，就急不可耐地利用科龙这个平台，以“九个锅盖盖十个锅”的方式向银行贷款。在三年不到时间里收购了亚星客车、襄樊轴承、美菱电器等多家上市公司，造成资金异常紧张。最终被政府有关部门以挪用资金罪、虚增资金罪等罪名判处 10 年徒刑，辛苦打造的格林柯尔系短时间内灰飞烟灭，其个人的遭遇不免让人唏嘘不已。

03 “把企业做‘笨’” 创造价值

“把企业做‘笨’”是让自己的企业做得越来越专业化。只有专业化，才能打造出精致的产品或服务；只有专业化，才能让各项经营管理工作标准化。标准化了也就意味着经营活动能够以更加集约的方式进行，从而获得更大的利润空间。在中国家电行业，有一家企业无论是从企业规模还是产品线的宽度来说，都与海尔、美的等巨头无法相提并论。然而她所生产的产品却赢得了市场消费者的高度信赖，一直占据厨具电器的高端市场，价格与西门子等德国品牌处于同一水平。这家企业就是方太厨具。方太厨具就是一家把企业做“小”做“慢”做“笨”的典型。当年，作为浙江慈溪的龙头企业，方太其实有很多的机会进军房地产等可以大赚快钱的机会。然而，方太坚决抵制住此类诱惑，不为一时的与主业不相关的业务机会所动，坚持发展厨电

产品。即使在在家电领域，方太也把产品线从家用电器缩小到厨房电器，再进一步缩小到嵌入式厨房电器，砍掉饮水机、电磁炉等非相关产品，围绕着“嵌入式厨电产品做精、做细。方太总裁茅忠群曾说：“方太不贪大、不贪多，只求专、精、强，走专业化道路，坚持创新路线，做厨房行业里的金刚钻。”从1996年开始进入抽油烟机开始，在不断缩小自己的业务领域过程中，方太的市场占有率却在节节攀升，迄今为止已经占据了高端厨电产品30%以上的市场份额，成为厨电行业的当然领导品牌。一位曾经在美的厨具事业部任总经理的资深家电专家在看过方太的产品后也不得不赞叹其品质的优良。

把企业做小做慢做笨，并不是说要企业不发展，不去做大做强，真正的目的是企业在激烈的竞争中，只有专注，才能专业；只有专业化，才能精细化。越专业，资源越容易集中，专业化基础上的规模化越容易形成。只有做自己专注的，做自己的特长，才会取得成功！

不透

企业为什么要先做精，再做强，后做大

企业盲目做大做强会导致其偏离主业投资，甚至加速企业的灭亡。正确的出路是先把企业做精，再做强，后做大。

1、企业一定是先做精、再做强、后做大

在经营企业的过程中，为了能让企业健康迅速地发展壮大，每个老板都必须考虑一个问题：

是先把企业做大、再做精、后做强，还是先把企业做精、再做强、后做大，还是先把企业做强、再做大、后做精？

对于这个问题，可谓众说纷纭，各抒己见，什么样的理解都有。但有两种相对集中的答案，相当一部分老板认为：应该先把企业做精、再做强、再做大，理由是把企业做精是基础，有了坚实的基础，企业才能图谋发展，才能做强、做大。

还有一部分人认为，应该先把企业做大、再做精、再做强，理由是市场竞争太残酷，只有迅速做大，抢占市场的份额，才能占据足够的资金，才有机会做强、做精。

不可否认的是，这两种理解都有道理，但选择哪种发展模式，更有利于企业发展呢？

答案是先把企业做精，再做强，后做大。

而先做大企业，再做强、做精企业，这种发展模式适合资金充足的老板。因为只有资金充足，才能迅速做大，快速抢占市场。对于大多数创业者来说，投资的每一分钱，几乎都是自己的血汗钱，金钱有限、资源有限，只有选择卧薪尝胆式的修炼，等到产品做精了，才有出头之日。

把企业做大做强，是很多老板的梦想，他们都在试图通过产业整合，或融资手段实现企业的快速扩张。但是著名经济学家郎咸平

认为，企业盲目做大做强会导致其偏离主业投资，甚至加速企业的灭亡。正确的出路是先把企业做精，再做强，后做大。

在自然界中，一颗树苗能否长成参天大树，要具备两个条件：

一是树的质地要好，可以抵抗风雨寒暑；二是要有较快的生长速度和长大的潜力。

如果一颗树苗生长速度很快，但是质地不好，就算长得再大，也无法成为栋梁之才。如果树的质地很好，但是生长速度很慢，或者没有长大的潜质，也难以堪当大用。

其实，一家企业也是这样。只有同时具备了内在的素质和生长能力、生长潜质，经过几十年甚至上百年的持续稳定发展，才能在国内甚至国际市场上占有一席之地。

毫无疑问，企业先做精，再做强，最后做大，是企业健康发展、稳步壮大的必由之路。只有做精了，企业才能健康，只有做强了，企业才能持续，只有做大了，企业才能稳定。

有一家公司，在十几年中，只做音乐播放器和手机，而且只做了五个型号的音乐播放器和两种款式的手机，你觉得这家公司有希望吗？在这个山寨机猖獗的时代——看看深圳数码产品的小作坊，一天就可以制造出几十种产品，再看看诺基亚和摩托罗拉公司，一年少说也会推出几十种型号的手机……

尽管现实如此残酷，但是这家公司依然能强大到无法撼动，它的名字让人们为之疯狂，它早已是时代的代名词，它就是美国的苹果公司。提起苹果公司，相信大家都不陌生，虽然它推出的产品只有屈指可数的几款，但是其市值一度超过了Google。这不得不令人佩服。

乔布斯经营苹果的思路就是专注，就是求精。他把所有的研发、市场和推广都专注于一个产品上，甚至只有一种型号、一种颜色，

不留任何后路。正是因为苹果公司坚持做精，苹果的产品才能以质取胜，风靡全球。

乔布斯坚信：只有专注，才能把每件事情做到极致。这就是苹果公司每款产品横扫全球市场，缔造王者之气的原因所在。

把企业做精，就是企业要有自己的核心业务，要对核心业务投入100%的技术、心血和精力，把它做到极致。

有人说，市场经济就像地上撒了很多钱，你一定要先捡离自己最近的钱，因为你比较有优势。同样的道理，你要做自己最有优势的产业，并用心做好，这样你永远不可能空手而归。只有把企业做精了，你才有希望把企业做强、做大。

2、大胸襟、大气魄，成就卓越的领导者

企业管理是一个做人做事的过程，在这个过程中，领导者能否做到大肚能容、宽厚待人，能否做得到眼观六路、耳听八方、胸怀全局、心怀天下，很大程度上决定了企业能长远地发展。

很多时候，大胸怀与大气魄是紧密联系的，很容易理解的一点就是：大胸怀表现为不与人计较，为的就是从长远来看，与人为善，使自己多一个朋友，少一个敌人。这一点在企业管理中显得尤为重要。有些领导者嫉贤妒能，害怕下属抢了自己的风光，于是处处打压下属，这就是典型的缺少胸怀和气度的表现。

企业管理者不但要在做人方面有大胸怀，还要在做事方面有大气魄，这样才能让你的领袖气质影响更多的员工。

李嘉诚当年创办塑胶厂时，将厂子的名字定为“长江”，他的解释是：“长江不择细流，故能浩荡万里。长江之源头，仅涓涓细流，东流而去，容纳无数支流，形成汪洋之势。日后的长江塑胶厂，发展势头也会像长江一样，由小到大。”

在做人做事做生意的过程中，李嘉诚总是提醒自己多一点大度、多一点让利。他说：

“重要的是首先得顾及对方的利益，不可为自己斤斤计较。对方无利，自己也就无利。要舍得让利使对方得利，这样，最终会为自己带来较大的利益。我母亲从小就教育我不要占小便宜，否则就没有朋友，我想经商的道理也该是这样。”

正是这种胸怀天下的大志向和大气魄，促使李嘉诚不断将事业做大做强。

格力集团的董事长董明珠也是一个拥有大胸怀和大气魄的人。在营销界，她被誉为传奇人物。这不仅在于她为格力创造了前所未有的营销模式，更在于她对营销保持着与众不同的态度。

很多人在搞营销时，都会陪尽笑脸、说尽好话，跟在客户身后，服务周到，但是董明珠搞营销却不这样，她总是开宗明义地告诉客户：如果你不按我的规矩来，就别和我玩这个游戏。结果，客户围绕在她身边抢着付钱，还对她保持 12 分的敬佩。这到底是怎么回事呢？

有人曾问董明珠：“你怎么敢肯定，客户会按照你的规则跟你玩游戏呢？”

董明珠说：“因为我的出发点不是我个人的那一点眼前利益，我手中把握的是合作双方的长远利益。”

看到这样的回答，我们就不难理解为什么客户愿意与他合作了。

另外，董明珠还是一个有大气魄、大格局的领导者，她的一位下属曾表示：“董总特别善于观察，而且反应敏捷，在你还没开口之前，她已经知道你要什么；她也会让你明白，她手里掌握的正是你想要的——她永远控制着大局的进程。”

领导者的大气魄、大格局很大程度上，表现为企业战略的制定和企业长远的规划上。就像董明珠这样，站在“大格局”的角度上，统筹内部和外部的一切资源，将利益最大化发挥得淋漓尽致。这一点在**威盛电子董事长王雪红**身上也有典型的表现。

与董明珠向营销渠道的强权发起挑战大同小异，王雪红在威盛电子创立不久，就敢于向行业巨头英特尔叫板，结果一战成名。

王雪红向英特尔挑战并不是哗众取宠、借故炒作威盛的知名度，而是因为她从一开始就看准了中国电子公司不能永远都做“高级作坊”的趋势，必须拥有自己的芯片技术。结果，威盛在她的领导下，一点一点做技术，一点一点赢得市场，最终的结果是威盛和英特尔、AMD 并称为全球三大芯片生产商。

敢于挑战是大气魄，这需要勇气，需要胸怀，需要长远的规划和大格局上的把控。企业领导者就应该具备这些素养，要学会着眼未来，积极地为明天准备；要学会掌控全局，判断企业的健康情况，以此掌控企业的运营和走向。

经营、运营和管理之间的区别这一篇全讲清楚了！

最近骚老师在上课的时候，某个同学问了一个问题，他说“老师，你能告诉我什么是管理？什么是运营？什么又是经营吗？”

这位同学不是初入职场的“小白”，相反，他是在一家500强外资企业做了很多年的职场“老鸟”，即便是这样一只“老鸟”也没能弄明白经营、运营和管理之间的区别。

我们平时阅读的很多企业管理、企业经营之道、企业运营管理的书籍中都会有这些专业术语，甚至在企业中也会有不同的管理的角色和不通过的运营管理的部分，但是这个概念的问题我相信一定有很多“老鸟”们都很困惑，是搞不清楚的。

今天骚老师就带着大家一起来弄清楚，到底什么是“经营”、“运营”和“管理”！

我们来看看百度百科上针对这三个词的解释，当然读者朋友们如果只想听骚老师的解读，不想看枯燥，晦涩难懂的名词解释，大家也可以直接跳过下面这段。

在百度百科上针对“经营”这个词的解释是：“经营含有筹划、谋划、计划、规划、组织、治理、管理等含义。”

经营和管理相比，经营侧重指动态性谋划发展的内涵，而管理侧重指使其正常合理地运转。经营和管理合称经营管理。在日本，管理学一般称为经营学，也统称经营管理学。”

嗯，紧接着是“运营”在百度百科的释义：“运营就是对运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲，运营管理也可以指为对生产和提供公司主要的产品和服务的系统进行设计、运行、评价和改进的管理工作。”

当然，还有“管理”的百度百科释义，“管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己

一起实现既定目标的活动过程。是人类各种组织活动中最普通和最重要的一种活动。

近百年来，人们把研究管理活动所形成的管理基本原理和方法，统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原理、管理技能和方法的综合。

随着管理实践的发展，管理学不断充实其内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的的指南。"

为什么建议大家可以先跳过这个部分，那是因为骚老师知道大家看完之后一定会依然觉得是一头雾水？这里有很多看似高大上的词语，但是却一点都不接地气，这些内容就像是专家们和我们玩的文字游戏一样。

如果大家不想把企业的经营、运营和管理搞得向文学化发展，所有的管理者满口都是高大上的理论，我们就得重新进行定义这些概念，要用一种3年级的小朋友都能听的明白的话来解释清楚它的意义。

【经营】

那我们首先来说"经营"^{是对外部资源整合，是获取增值的动力}，企业存在之后就要开始"经营"了。为什么要叫"经营"呢？其实道理很简单，所谓企业经营就是做生意，就是通过买卖来获取利润，来赚钱。

所以经营是对外的，对于企业而言，经营一定要能够开源，要扩大市场占有率，要提升效益。因为对于企业来说经营的目的就是实现效益的最大化。一句话解释下，所谓经营就是通过某种生意来获得最大的营收。

说到这里相信大家就能明白，经营是针对企业而言的，经营是对外的，经营是以提高经济效益为目标的！

假设骚老师开了一家培训咨询公司，那么这家企业经营的就是培训服务的生意。所以针对这个培训服务的生意，骚老师会开展一系列针对市场的动作，目的是为了提升企业的效益，向外不断的扩大市场。

举个例子，例如：骚老师来做市场的调研；开展培训服务品牌化之路；针对竞对的一些竞争策略；研发新的培训市场的蓝海产品等等。这一系列跟骚老师的这家企业的资金流向和资金增值有关的工作都是这家企业的经营层面的东西。

经营讲的都是市场观、竞争观、品牌观、资源观等，骚老师着眼点都在于盈利的目的。

【运营】=管理+经营

运营一词是诞生在一个项目项目管理中的，运营是产生在产品生产环节里面的。假设完全离开了生产就谈不上真正的运营。

最早的时候生产跟运营是分开的，比如说我开个公司，这家公司完全没有销售，可能市面上生产一个书包就能赚到 20 块钱，所以公司就去生产这个书包了，然而生产的过程又离不开运营，后来慢慢的就有了"运营"一词了。

运营就是你要去运作它，是对运营过程计划、组织、实施、控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称，或者是特指生产和提供公司产品和服务的系统设计运营的评价和改进相关的工作。

当然放到现在的来说的话，"运营"这个词被赋予了更多的新的理解。骚老师去招聘平台上去搜索了"运营"相关的岗位，发现搜索出来的结果五花八门。有做 App 运营的，骚老师看了下招聘的 JD，主要负责做用户运营，负责 App 的新注册用户量的增长；有招聘社区运营的，看下了岗位说明的内容，就是负责用户活跃度；还有的做电商运营，就是卖货的了；还有做微信公众号的运营的，这种就是追求每一篇文章都能够 10W+，去提升粉丝数量，提升每一篇文章的阅读量。

可能讲到这里的话，大家对于运营的概念可能感觉更加的模糊了。但是我们综合的来看，这些所有的运营工作，都会追求的是某种目标，这个目标其实是运营的结果，运营的本身是什么呢？

用户增长、阅读量、粉丝数等等这个内容在骚老师看来，更多的是"术"层面的东西，"道"的层面则是真正的运营。

现在的运营底层的逻辑更加偏向于洞察客户对于产品的需求，然后根据公司的性质不同，创造不同的有形或者无形的"产品"来实现商业价值的过程，这个过程包括了计划、组织、实施、控制的等等运作内容。

【管理】

管理这个词，我们更多的会在企业的内部说到。管理的第一个特色就是，管理是向内的。针对的是企业的内部的人和事，管理的目的是为了节流，节省成本，提高效率。

其实"管理"最早源自于政府，是属于政府行为，例如政府管理、公共管理等等，这里的管理其实比较偏广义的"管理"。后来在工业时代，人们发现只有在一个比较科学比较发达的企业的制度之下，并且在一个企业组织里面，需要管好人，理好事情，企业才能提升效率，有更好的发展，这才诞生了"管理"的概念。

这里的"管理"顾名思义，"管"就是管人，"理"就是理事，怎么把人管起来，怎么吧事情理理顺了。一个企业，需要一个管理者，为它排列理清楚事情的先后顺序，管理好企业内部的人，提高人做事情的效率。

这就是我们现在说的"管理"的概念，属于狭义的"管理"，因为更多的只是针对企业来说。往广义来说"管理"是一个非常大的概念，包罗万象，今天骚老师不谈这个，只谈针对于企业来说的狭义的"管理"概念！

管理的任务呢，简单的来说就是找到合适的人，把他们放在合适的地方，然后鼓励他们用自己的知识和技能，去完成自己的本职工作。

举个例子，骚老师开了一家做培训咨询的公司，公司呢招聘了几个业务人员，招聘了几个讲师，招聘了几个助理。

骚老师的公司培训业务呢，是需要业务人员去拜访一家家的客户，获取有培训意向的客户，然后安排讲师和助理进行进一步的洽谈和课程交付的工作。在这个过程中，就需要通过一系列的管理工作来提高效率，例如关注业务人员的出勤拜访的效率，减少业务人员不必要的费用支出，优化客户和讲师、助教和业务人员的对接，提高讲师和助教的交付质量等等。由此也可以看出来，管理的就是对内的，处理公司内部的人和事，管理的目的是提升效率，降低公司的成本。

最后，骚老师来总结下，简单点来说，经营、运营和管理其实是相辅相成的。企业就像是一棵树苗。这棵树苗种在什么地方，种在什么环境里？选择什么品种的树苗？这些问题就是经营。

而怎么样让这棵树苗生根发芽，一直到开花结果的这整个过程，就是运营。管理则相当于土壤，我们要用各种方式方法把土壤的状态调整好，这就相当于管理。

经营、运营、跟管理三者扭成一股绳融合在一起缺一不可，也像是人体的血管、血液和氧气，只有三者完美的配合，才能完成人体的新陈代谢，健康成长！

关于经营和管理的区别

1、 经营的范围比管理要大。

管理主要涉及到战略、组织、流程、人事等，是一个专门的、独立的学科。

而经营不同。明显地，一个人如果仅精通管理这门学科，是无法做好经营家主妇营者的。经营者还需要精通行业背景，而且往往要有预见能力；通晓专业技术，至少从宏观层面要了解所出行业的专业技术的；精通人际关系；具有较高的艺术感悟力，或者灵性，这是经营者非常重要的内容，等等。

2、 经营和管理的本质不同

我把人所作的工作分为经营、管理和工作三个方面。

工作，就是做事情，相当于把1变成2，再变成3，效率很低。所以打工者很难发财。

管理，就是管做事情，相当于从众多的工作者中获得管理费，就像收取物业管理费一样，由于付出了智力劳动，需要专业知识，会比工作者效率高，可能是把1变成3，再变成6等等。

经营，就是决定作什么事，并以最巧妙的方法把事情做好。相当于把1变成10，再变成100。效率最高。所以，最后发财的都是经营者，而不是管理者。

3、 管理是经营的工具

通过上述的分析，可以看出，管理就是经营的工具。

因此我们可以说，“没有管理的管理是最好的管理。”但我们不能说“没有经营的经营是最好的经营。”因为工具可以不要，可以用其它工具代替，而经营本身是无法被代替的。我们只能说，这个人具有经营天才，以很少的力气，就可以把1直接变成100，变成10000。但我们不能说他没有经营。

4、 管理的本质应该是经营

在讲授全胜经营学的时候，常有人问我，经营和管理有什么区别。想必网友们也有此兴趣，我把自己的思考和大家共享。

我认为，就本质而言管理就是经营，但管理又不同于经营。

首先，为什么说管理就是经营？这从管理的英文单词的词义上就能看出。在英文中，管理叫做manage(动词)，或management(名词)，其含义是竭尽全力去做好某事的意思，如manage to do something，就是尽最大努力把这件事情做好。这个解释很象中文的经营——把事情做好。

其次，是什么原因造成管理又不同于经营的呢？我们认为是西方逻辑思维导致的。可以说，管理是西方人用自己的逻辑思维为经营所起的一个别名。

为了说明这个问题，我们首先看看西方的《战争论》和我们中国的《孙子兵法》对战争的理解。

克劳塞维茨在研究战争时，首先用逻辑思维的方式抽象出一个“绝对战争”的概念，然后给这个“绝对战争”下了一个定义“战争就是暴力的对抗”。在此基础上，克劳塞维茨按照此定义构建一个绝对战争的模型框架，最后去构建整个的《战争论》知识体系。

但是，战争真的就是暴力的对抗吗？从逻辑思维的抽象来看，是这样的。但是，在中国，《孙子兵法》却运用辩证思维的方法，提出“不战而屈人之兵善之善者也”。“不战”难道不属于战争的范畴吗？按照克劳塞维茨的观点，确实不属于。但恰恰相反，“不战而屈人之兵”不但仍然属于战争的范畴，而且是战争的最高境界。这点是包括克劳塞维茨在内的西方人很难理解的，也是“绝对战争”的概念无法解释的。可见，西方人用逻辑思维所抽象的绝对战争的概念是错误的，或至少说是不全面。

西方人在研究经营时也犯下了同样的错误。西方人在研究经营的时候，也是首先用逻辑思维的方式抽象出一个“绝对经营”的概念——管理。然后给这个绝对经营——管理规定了五大职能“计划、组织、人事、领导、控制”，

在此基础上，西方管理学者构建了一个又一个的绝对经营——管理的模型框架，然后构建各自的管理知识体系来。

但是，在我们中国人看来，“没有管理是最好的管理”。也就是说，我们中国人认为，可以不通过“计划、组织、人事、领导、控制”等手段就能实现经营的目的。难道我们中国人错了吗？按照西方的管理理论，我们中国人无疑是荒谬的。但实际上，没有管理而把业务做好，恰恰是经营的最高境界。

通过对上述两个问题的解答，我们可以比较清楚地看出，管理在本质上和经营相同，而管理就是西方人对经营所造的一个别名——绝对经营。

进一步地，我们由以上对比还可以体会到，在研究诸如管理、经济等社会科学方面，西方的逻辑思维存在着天然的缺陷。他们按照逻辑思维的法则，采取分析、分割、抽象的方式，把事物从其所从属的系统中分离开来，割裂开来，然后去构建模型和知识体系。这种研究方法，往往忽视了事物与其所从属的系统是密不可分的，其运行规律也是从属于其所属系统的运行规律的。如果把事物从其所属系统分开，必然导致一些看似科学，实际荒谬的结论来。比如，战争就是暴力对抗，管理就是计划组织等。

为什么说「管理」和「经营」从来都是两码事

毋庸置疑，任何企业的生存和发展都离不开两件事——经营与管理，这也是企业家们常讨论的话题，但很多企业领导者常把经营与管理混为一谈，认为只要抓好管理就万事大吉了，这是非常错误的。

今天的市场纷繁变化，企业的不确定性越来越高，做企业，不仅需要好的管理，更需要好的经营。

世界上许多管理杰出的企业，比如创造了“六西格玛管理”的摩托罗拉，都会因为一个经营失误就轰然倒下，这样的例子屡见不鲜。

到底什么是经营，什么是管理？企业家该如何做好经营？曾带领两家央企双双进入世界 500 强的宋志平先生认为：管理是正确地做事，而经营是做正确的事。

经营是面对企业外部经营环境中的不确定，选择技术路线、市场策略、价格策略、商业模式等，目标是盈利。

而管理则是面对企业内部具体的人、机、物、料，更多的是方法和制度，目标是提高效率。

经营者的使命是赚钱，而管理者的使命主要是降低成本。从某种意义上说，管理是经营活动的一个子项，重点在于解决成本问题，成本降低会增加利润，但如果经营出现失误，即使管理能做到零成本，企业也不见得会盈利。

01 企业管理没有秘诀

在企业管理里，我受日式管理影响较深。日本企业管理有两个特点：一是对标管理，二是管理工法。

所谓对标，即谁做得好就向谁学习，工业学大庆，农业学大寨，就是对标。

所谓工法，指的是把管理方法格式化推广的一种方法，如 5S 管理、适时生产（just-in-time, JIT）、全面质量管理（TQC）等。

工法不是系统地讲一套理论，而是针对一个点位、一个事件，推出一些宜操作、宜拷贝的实战方法。

我做企业 40 年，国内外企业看过不少，企业管理的书也读过不少，我一直在反复思考企业管理的问题。

我觉得，管理其实并不复杂，也不高深，就是把平时认可的那些尝试，归纳成一些方法。

搞管理要靠工法。工法的意义是什么？

一是让管理有了抓手，有法可循；

二是让管理变成一种乐趣。

管理靠人，企业要想把管理真正做好，就得让干部们对管理产生浓厚的兴趣，把那些优秀的管理经验提炼成简单易行的工法，让大家耳熟能详，并从拷贝中取得成效，在管理活动中找到乐趣和成就感。

就拿辅导员制来说，中国建材的辅导员是从标杆企业里选出来的，每个小组一般有五人。

辅导员并没有高额报酬，每月只多发几百元的象征性津贴，但大家热情非常高。

很多工人原本可能要在车间干一辈子，但做了辅导员之后，可以跨越大半个中国，到另一个工厂传道授业、获得尊重，这是一种自我价值的实现。

在企业管理中，收入待遇固然重要，但能创造兴趣更重要，要让大家活学管理、乐在其中，而不是成为额外负担。

辅导员制效果非常明显。比如在重组泰山水泥的过程中，我们派驻辅导员不到半年，企业就实现了从上半年亏损 6000 余万元到下半年盈利 7000 余万元的巨变。

管理不复杂也不神秘，往深了讲可以写好多本书，简单说就是把好的经验做法归纳成可供复制的工法，并且长期用好。

我崇尚大道至简。中国建材的管理信条不多，如果一定要写在纸上可能不超过两页纸，关键在于长期实践。

这就像是拧螺丝一样，螺丝要一点点拧，最后才能拧紧。

做企业是一门实践性很强的工作。我不大迷信管理理论，对一线的工人、作业人员来说，这些理论很难学习运用。相比之下，大家对来之于实践、用之于实践的大量工法很感兴趣。

美国教育家约翰·杜威先生说，“一克实践远比一吨理论更加重要。”我认同这个观点。

我常想，企业管理没有秘诀，如果一定要说秘诀，那就只能是持之以恒地做下去——只要扎扎实实、一板一眼地做好那些最基本的工作，把我们熟知的管理信条真正付诸长期实践就可以了。

正是那些看上去繁杂琐碎的管理制度、朴实无华的管理方法、一丝不苟的监督落实，成就了企业的基业长青。

02 经营之道就是赚钱之道

很多企业领导者常把经营与管理混为一谈，认为只要抓好管理就万事大吉了，这是非常错误的。

管理面对的主要是人、机、物、料之间的关系，是看得见、摸得着的。

经营是在不确定性中研判和选择技术路线、市场策略、价格策略、商业模式等。两者的侧重点和目的不同。

在早期工业阶段，大都是卖方市场，技术相对低下、员工人数众多，在那种情况下，管理就是主要矛盾，只要能提高劳动效率、降低成本、保证质量，企业就可以生存和发展。

而随着技术提升、竞争加剧，企业的不确定性越来越高，今天做企业，不仅需要好的管理，更需要好的经营。

世界上管理杰出的企业因为一个经营失误就轰然倒下，这样的例子屡见不鲜。

大家熟知的摩托罗拉就是这样，著名的“六西格玛管理”就是它创造的，但当年它投资铱星电话的一个经营失误就使它一蹶不振。

诺基亚公司倒闭时，诺基亚总裁说了一段引人深思的话，“好像我们什么也没做错，但我们倒闭了。”

他说的什么也没做错是指诺基亚一直按照管理原则正确地做事，但并没有适应平板手机这场变化，没有了解手机用户的新需求，所以面对苹果平板手机只能轰然倒下。

由此可见，管理是正确地做事，主要目的是提高效率；而经营是做正确的事，主要目的是提高效益。

现在对企业的一把手来讲，最重要的不再是管理，而是要把管理授权给别人去做，自己花更多的时间、精力去面对不确定性。

我经常跟大家讲，管理是眼睛向内，经营是眼睛向外，企业一把手，既不是当官的，也不是传统的管理者，应该首先是个经营者，核心能力是经营能力。

经营之道就是赚钱之道。赚到钱的不见得都是好的经营者，但赚不到钱的一定不是好的经营者。

一把手要坐镇经营，自己先做正确的事，再让大家正确地做事。如果自己要做的事情选择错了，即使大家做得再正确也没用。

回想以前我当厂长那会儿，企业开会大多数是管理内容，大修理、质量控制、现场管理等，而现在开月度经营会主要围绕市场、价格、创新商业模式等经营问题，每次会都是 EMBA 的高级课程。

正是因为这样，经过多年训练打磨，中国建材培养出一大批经营者。

从管理到经营，在教学上我也有一些看法。

我是三届全国工商管理专业学位研究生（MBA）教育指导委员会的委员，在北京大学、中国政法大学等高校也给 EMBA、MBA 上课。

商学院主要讲的是管理内容，因为近百年的企业重点工作就是管理工作，而且管理工作也容易归纳，便于教学。

但在今天这样的创新创业时代，学员希望学到赚钱的本领，如果不教这些东西就会文不对题。马云说商学院教不出企业家，张瑞敏认为越学越不行，关键就在这里。

现在不少商学院开始设置启发和研讨课，增聘成功企业家做实践教授，这是个进步。我进一步建议课程设计上多一些经营的内容，开放思维，帮助学员提高学习和应变能力，增强选择判断的能力和整合资源的能力等。

03 管理的核心是精简和瘦身

企业成长是有规律的，就像一棵树，需要修枝剪叶才能长得高、长得壮、长得健康，只追求规模是不可持续的，而且企业也不可能总在变大。

英国物理学家杰弗里·韦斯特的《规模》一书就探讨了这个问题。

书中主要观点是，企业和生物一样都不会一直保持线性增长。百年老店的概率只有 0.0045%，全世界有 1 亿家企业，能生存 100 年的不过 4500 家。

据麦肯锡研究，1958 年在标准普尔上的 500 强最长可达 61 年，而今日只有 18 年；1955 年在《财富》500 强榜单上的企业到 2014 也只留下了 61 家。

这些分析着实让人震惊，因为一直以来我们都将让企业永续发展作为目标，但韦斯特的统计数据 and 亚线性分析却让我们警觉要客观面对忠告。

企业终有生存极限，企业的衰落看起来源自一些过失，实际上和人一样，经历了美好的少年、青年时代也会步入老年。

10年前，我们很难预料像诺基亚和摩托罗拉这样的公司会黯然倒下，也很难想象像GE这样的巨头有一天不得不苟延残喘。

华为享誉全球，令国人为之骄傲，但它的领袖任正非也坚持认为华为总有一天要倒下，这并不是任正非的谦虚，也不是一种未雨绸缪的警觉，而是他对企业有生有死的洞悉。

人的理性目标，是希望能在有生之时活出质量，能健健康康地走向百年，安然面对死亡，把心放平，快乐生活可能更好。

由此我也顺着这个想法去看企业，企业不一定真能做到永续发展，也不一定非要做成巨无霸，而是要在生命过程中活好自己。

韦斯特对公司规模的极限做了计算，认为公司的最大资产额是5000亿美元，也就是3万亿元人民币。

他说科幻片里的那些巨无霸动物在自然界不可能存在，因为其腿骨根本无法承受超常的体重。

一只蚂蚁可以拖动多只蚂蚁，一个人只能背动一个人，而一匹马很难驮动一匹马。这就是规模的代价。

其实，大企业有三五千亿元人民币营业额，中等企业有三五百亿元人民币营业额就可以了，不见得都要把目标锁定在超万亿元上。

规模是把双刃剑，企业做得得心应手、规模适度才是最好。超越规模最大和基业长青，去追求活得更好、活出质量，这才是企业存在的真正意义。

其实，企业的自发过程往往是个扩张和膨胀的过程，而只有持续强化企业管理才是精健和优化的过程。

我回想当年插队的时候，就学会了两样手艺：一是给树木剪枝，二是杂交育种，没想到若干年后在企业经营管理中都用上了，成果就是给企业瘦身和发展混合所有制。

04 坚持盈利的八字原则和五优方针

做企业不能一味地去降价、拼价格。

价格和销量存在矛盾，最理想的状态是价涨份额不丢、量增价格不跌。

当价格和销量不可兼得时，我们思考问题的原点应是确保合理利润，找到价格和销量之间的最佳平衡点。

企业要有一定的市场话语权和定价主动权，否则只能靠天吃饭，像万顷波涛中的一叶小舟一样，无法左右自己的命运，一味牺牲价格去增销量是行不通的。

西蒙先生算了笔账：一个产品如果减量 20%，企业利润会下降 15%，而如果降价 5%，企业利润则减少 60%。

因此，在丢份额保价格和保份额降价格两种做法之间，走价格竞争的企业往往都倒闭了。

所以在金融危机中，西方大企业采取的应对措施都是缩量，比如航空公司会很理智地停掉一些航班，而不是杀价、送票。

在世界 500 强企业中，日本企业的相对利润率是最低的，日本企业的竞争文化是由于狭小的国土市场形成的，它们把市场份额看得十分重要，因此价格超低。

这点要学德国，德国产品质量一贯好，价格也相对高一些，没有太大折扣，反而让客户放心。

关于可否用低价策略来赢得竞争的成功，西蒙先生在书中列举了宜家家居和阿尔迪超市的例子，他认为除非有像宜家家居这种极特殊的产品特色或像阿尔迪超市这种能取得供应商极低价格的经营方式才能取得低价优势，现实中能做到低价高盈利的企业少之又少。

我非常认同这个观点。

过去，我国国产婴幼儿奶粉行业是不错的，但后来出了三聚氢氨事件，让整个行业遭遇严重的信任危机。

这一事件固然是奶农违法以及奶粉厂负责人违背企业家道德良心所致，但客观上讲，不正确的价格导向也是一大诱因。当时有些地方官员就说，恶性的低价竞争是“逼良为娼”的原因。

企业要盈利，产品就要有合理的价格。成本是刚性的，而且是边际递减的，企业不可能永远降低成本，到了一定程度再降低成本一定是以质量为代价的。

我们应该走高质高价的路线，而不是走低质低价的路线。

好的价格和利润从哪来呢？

我主张“质量上上，价格中上”的八字定价原则和“优技、优质、优服、优价、优利”的五优方针。

“质量上上，价格中上”是我在北新工作时提出的，一直沿用至今，指的是在质量上要有过剩成本，即把产品做得更好些。

这样做虽然要多承担一些成本，但却能因此铸就品牌和赢得长远利益；在确保质量的前提下，要保持价格稳定，既不搞价格战，又要适当让利实惠，维护客户的长期利益。

如何让价格中上并能保持盈利呢？

这就有赖于“五优”策略，即用好的技术、质量和服务赢得好的价格和利润。而且，只有好的价格和好的利润才能支撑好的技术、好的质量和好的服务。

印 4

经营才是企业生存的长久之道

文 | 宋志平

企业经营固然不能不以追求经济效益为宗旨,但是追求利润的过程必须光明正大。钱是根本,资金是公司命脉,需要更加精细的管理和使用。在经营中,日本“经营之圣”稻盛和夫先生一直主张,企业要正大光明的追求利润。随着信息化、智能化的发展,如今企业要面临更复杂、更不确定的商业环境,并做出正确的选择,经营成为企业的第一要务。企业领导者要从专注管理转向聚焦经营,认真学习经营之道,修炼经营能力。

上市公司在收入和利润之外更要关注市值,提高经营和治理水平,履行社会责任,做到知敬畏、守底线、尽责任,打造出高质量的上市公司。在后疫情时代,企业要提高逆商,于危机中育新机,在变局中开新局,特别是要在国内国际双循环相互促进的新发展格局中,重新思考和制定经营策略。

经营是第一要务

回顾我国的水泥行业,一家日产量5000吨的水泥厂,如果要维持日常的运营,在新中国成立初期,需要1.2万人,20年前需要2000人左右,再后来200人就可以,现在只需要50人。当工厂需要1.2万人的时候,部门科室多达二三十个,在那样的情况下,做好管理几乎是企业的全部活动,那时的口号是“眼睛向内,苦练内功”。现在,整个市场处于产能过剩状态,生产线也进入智能化阶段,工厂内仅有50人,二三十个科室是毫无必要的。工厂一般设一个厂长、两个副厂长、一个十几人的班组,十几个人如果都离岗,这个工厂照样能生产。过去,水泥厂中央控制室里的操作员一人一台电脑,用电脑来操控生产。现在,连中央控制室也没有了,全是智能化的模拟系统,能控制水泥窑内的温度曲线变为直线。工人操作机器进行控制的时候,最好的水平是每吨熟料消耗110千克标准煤,

现在实行智能化无人控制了,每吨熟料只消耗85千克标准煤。所以,信息化和智能化水平的提高,并不只是减少了工人数量,而且让工艺变得特别精准,减少了浪费,管理变得简单了。

今天,中国建材集团(以下简称“中国建材”)的工厂都很干净、一尘不染,运输工作全由机器人完成,不再需要人力搬运。那么,人干什么呢?人走来走去,巡视机器人。现场管理工作大大减少,而且,因技术同质化导致企业间运营成本十分接近,因此,做企业的主要任务是面向市场,发现需求,选择销售策略,创新技术,细分产品。现在企业最重要的是经营,为顾客创造价值,从而占领市场,取得利润。总的来说,时代不同了,过去做企业靠的是人海战术,我们必须管好人。随着信息化、智能化的发展以及管理水平的提高,企业的第一要务不再是管理而是经营。当然,管理仍然很重要,但由于市场、创新、商业环境的不确定性等,现在更大的问题是经营。现代化的工厂仍然面临倒闭的危机,不是因为“跑、冒、滴、漏”或脏乱差,而是因为经营不善。我们在处理这些不确定的事时,要做出正确的选择,这是企业里最重要的工作。

经营和管理不同

管理是企业的基本功,而经营是企业的看家本领。从工业革命开始,在人口和需求增长的持续牵引下,企业一直面对的最大问题就是,怎样更多更好地提供产品,怎样提高劳动者的技能和效率,由此开启了管理时代。从科学管理之父泰勒的动作与时间研究,到马斯洛的需求层次理论,整个工业时代是一个以管理著称的时代。

但是,面对今天快速发展的新技术革命和需求变化,如果只依赖管理,企业很有可能会停滞不前,甚至倒闭。因为在这个时代,大量的技术和经验已经嵌入智能化的机器,作业人员